

第 39 回筑波大学大学研究センター公開研究会

具体化進む国立大学法人化とそのインパクト

国立大学法人化のインパクト

本間 政雄（京都大学事務局長）

京都大学の本間でございます。よろしくお願いいたします。今日は、国立大学法人化のインパクトということで、現在、着々と準備が進んでいる法人化の動きが大学の現場でどんなインパクトを与えているか、特に、課題と問題点という視点からお話をさせていただきます。

最初に、国立大学の病弊についてお話します。病弊という言葉がやや強すぎるなら、問題点ぐらいにしますけれども、現場の感覚から言うと病弊というしか仕方がないような問題点も非常に多くみられます。文科省は法人化に舵をきったわけですが、それでも最終的に民営化という話に物事がいってしまうということについて、非常に危惧をしております。ですから、問題点の面ばかり強調すると、国立大学の中長期的な改革ということを考えた時、私の意図とは別に、だから民営化なんだというふうにすぐに議論がとんでしまいかねません。もちろん私個人としては、民営化には反対ですし、そうすべきではないと思っておりますが、特に政治家の方は、経済が非常に落ち込んでいて八方塞がりのような今の世の中、国立大学に対する期待も高く、早く変わってほしいという気持ちがあるようです。民営化というのは1つのキーワードではありますが、民営化すれば物事は全て解決をして一挙によくなるというふうに考えてしまう方が非常に多い。私としてはこの点について、タイミングや組織の実態というようなことから考えると、民営化については基本的に反対だということは申し上げておきたいと思えます。

国立大学の問題点というのは、ここにレジメとしてお配りしたような事柄だけを考えても相当問題が多いと思えます。去年の5月から構造改革ということで、国立大学の統合再編と民間的な経営手法の導入、さらに競争原理の導入で国立大学の基本構造を変えるんだということで、法人化のフレームワークが決まってきたわけです。国立大学の管理、運営からはじまって、教育研究活動に至る様々な問題点。こういうものを改善、改革していくうえで、現在考えられているようなフレームワークの法人化というものが、どんなふうにかかわり合っていくのか。そういう観点からお話をさせていただきたいと思えます。

まず、国立大学としての明確な理念、戦略の欠如ということについてです。現在進行形で考えれば、相当変わりつつあるということをお話をしなくてはいけないかもしれません。それでもやはり10年以上前の国立大学を考えてみると、私立と比べて、自分たちの大学がどんな存在でどんな方向に向かっているのか、またどんな方向に進まないといけないのかというようなことについて、ほんやりとしたコンセンサスみたいなものはあるけれど、明確な形でこの方向に向かうんだというように打ち出していることは非常に少なかったと思えます。そういう理念が非常に曖昧ですから、大学がもっている限られた資源、例えば施設、建

物とか、文科省からの予算があるわけですが、これをそうした理念の実現に向かって戦略的に配分をするということはほとんどないと言ってもよかったですのではないかと思います。

たまたま今、私は京都大学におりますので、京大の話をさせて頂くと、京都大学の基本理念、戦略というのは何だということ、去年の12月にワーキンググループを設置し、いろいろ議論して、京都大学の基本理念というものをつくりました。「京都大学は創立以来築いてきた自由の学風を継承し、発展させつつ多角的な課題の解決に挑戦し、地球社会の調和ある共存に貢献するため、自由と調和を基礎に、ここに基本理念を定める」。研究、教育、社会との関係、それから大学の運営、この4つに分けていろいろ書いてあります。研究については「京都大学は研究の自由と自主を基礎に、高い倫理性を備えた研究活動により、世界的に卓越した知能創造を行う」「京都大学は総合大学として基礎研究と応用研究、文科系と理科系の研究の多様な発展と統合を図る」。このようになっています。あるいは、京都大学の概要を紹介したパンフレットの1番最初のページに、長尾総長の京都大学の目指すものという序言がのせてあります。この序言には、キーワード的に言いますと「学問の自由と自主独立の気風の下に」という言葉、あるいは「京都大学は高く主張し、広く交流し、深く探究する21世紀の実現を目指して、国際社会に対して貢献していきたい」。こんな言葉が書かれています。さらに、今年の2月に京都大学の環境憲章というものが定められました。今年の4月には地球環境の大学院もできました。数年前に発足しました共同利用機関としての地球環境学研究所も、3分の2くらいの先生が京都大学から行っております。環境問題には非常に関心があるということで、憲章を定めております。

このように、ちょっとご紹介してもわかるように、京大の理念というのは非常に一般的、抽象的な理念なのです。この京都大学を東京大学と変えても、どこが違うのというような感じがします。以前勤めておりました横浜国大も、基本的な理念として決めたわけではないのですが、パンフレットを開きますと、1番最初に開放性ということを用いて、「港・横浜の開かれた空気、風土を反映して、常に外の世界に開かれた開放性」を標榜し、それから国際性、実践性という3つの理念を大学の特色として挙げております。では、その国際性とか、開放性とか、実践性ということが日頃の教育研究活動に直結して反映されているのかというと、必ずしもそうではないのです。いろいろ考えて頭の中でつくってみると、横浜国大の特徴というのはそういうことなのだという話に止まっているような気がします。

日本の大学で、明確な理念が欠けているとか、理念に基づいて戦略を立てるということができにくいのは、学長とか部局長、研究科課長、研究所長、センター長といったような人たちのリーダーシップが少ないためではないかと思います。学部数が1つとか2つとか、中小規模の大学の場合にはともかく、学部数が5つ、6つを超えて、さらに京都大学のように学部数が10、大学院の数が15、研究所が国立大学最多の12、それから教育研究関係のセンターが全部で21あり、図書館があつたり、病院があつたりということで非常に大きな組織になると、組織全体を包括する理念もはっきりしないわけです。たしかに京大には、自由な学風を継承して発展させるといった、何となく皆が共有しているような理念はあるわけです。では

そういう理念に基づいて、京都大学の特徴をどんどん伸ばそうとか、留学生交流を始めとする国際交流の活動を積極的に展開しよう、あるいは限られた施設の予算を留学生、国際交流のために振り向けようと具体的な戦略を描き、アクションをとるかという、少なくとも最近まではそういうことはなかったのです。様々な意思決定の組織上の問題もありますが、そもそも学長とか部局長の選出方法、それからご本人たちの意識にも問題があるかと思います。何か自分なりにこの大学、あるいは自分の預かっている部局で、こういうことを実行したいというプランが明確にあって、それを明言する。表明した考え方や方向性というものが支持をされて、学長や部局長をやっている。そういう構造にはなっておりません。学長にしても、思いがけず自分がなったというような感じが非常に多いです。部局長にしても、大体2年位の任期で回り持ちでやっている。そういう実態があります。そもそもこの大学をどうしたいとか、この学部をどうしたいという考え方が最初からない。なってから初めて考える。こういうふうな状況だと思います。

加えて、京都大学には多くの部局があります。学生数が全部で22000人。教職員の数が、教官で3000人、事務局員、看護婦を合わせて2400人。それから、いわゆる臨時職員といわれている多様な職種の方々。臨時的看護婦さんとか、医局にいる研修医。こういう人まで含めて2400人。文科省から回ってくる予算が1200億円。京都大学は京都市の西部に設置予定の第三キャンパス（桂キャンパス）のために、37ヘクタールの土地を取得し、造成しているということもあり、平成13年度ベースでいいますと、年間300億円の文教施設費、建物の関係の予算を使っています。それから、外部資金。科学研究費とか企業から共同研究、受託研究で入ってくるお金が200億円。これらを合計すると1400億円規模の予算を動かしているわけです。こういうものを全体的な戦略に基づいて効率的、効果的にマネージをしていくということは大変なことです。加えて、この10数年間、国立大学の改革の動きというのは非常に急です。一般の方々には、それほどインパクトのある形で伝わっていないかもしれませんが、現場におりますと、非常に大きく変わってきております。大学として行わなくてはならない事柄というのは、人的な資源、あるいは財政的な資源、そうしたものをマネージする通常の業務に加えて、大学評価、情報化、情報公開、国際化、研究の高度化、学際化など様々な課題があり、いろいろと新しいことに対処しなくてはならないわけです。大学の課題は、これまでのように学長と事務局長を中心とする事務局だけで対応するには到底できないような幅と広がりをもつようになっています。

具体的に言いますと、私が昨年1月に京都大学に赴任した時には、事務局長に加え、4年ほど前に設けられた副学長が2人、学長を補佐しているという体制でした。副学長の1人は入試、教務、それから学生の厚生補導などを担当しております。ところで、京都大学には熊野寮という、ここは10数年来事務局職員が入れないという寮があります。学生の入寮審査なども、学生が委員会をつくって自分たちで決めているという状況がずっと続いています。いわゆる自主管理です。しかし入寮者の様々な事件がらみで京都市の左京警察が時々家宅捜索に入り、その度に副学長を始め、事務局が対応に追われています。学生担当の副学長はそちらの方

の仕事を中心にやっています。もう1人の副学長は将来構想等の担当ということで、例えば今非常に大きな課題になっております教養教育の改革を担当しています。平成3年に大学設置基準が改正されて、それを受けて京都大学でも従来の教養部を廃止をして、新しい学部、新しい大学院をつくり、教養教育の再構築を目指しました。しかし、これが初期の目標を達成できず、全然うまく進んでおりません。抜本的に改善をするために、新しい組織をつくり、人事権、財政権などの実権を持たせて、教養教育の実質的な改善を図るという非常に大きな課題にとりこんでいます。また、大学学位授与評価機構がこの数年、本格的に活動をしてきております。大学としては外部評価にもキチッと対応しなくてはなりません。それから先ほど、桂キャンパスの建設が順調にしているように申し上げましたけれども、実はこの桂キャンパス、桂の地に新しいキャンパス用地を求めるといふことについても大学内では相当もめました。元々、京阪奈地区にキャンパスを取得するという方向で話が進んでいたわけですが、京都市の方から京都大学の有力な学部である工学部が市から出ていってしまうのは困るという働きかけがあって、新たな用地を探して最終的には総長の決断で桂に移転をするということに決めたわけです。また文部科学省との関係では、47ヘクタールの土地を土地整備公団から買って、ここに工学研究科と情報学研究科の新しいキャンパスを建設をして、国際セミナーハウスや産学連携施設を造る。そういう計画なんです。この桂キャンパスの建設費用というのは全体で1400億円かかるのです。土地の取得についても、施設の建設についても、新しい設備の投入についても、これは全て文科省に面倒を見てもらおうという計画で進めています。京都市や地元の企業と連携を図って、少しでも自己財源を確保しようとか、あるいは財源の確保が無理でも別の形、例えば寄付によって建物を建設しようという発想はありませんでした。何かお金が必要だとか建物が必要だということになれば、いわば親代りの文科省のところに行ってお金をもらってくればという発想なのです。けれども、文科省から見ると、東大の柏キャンパスの建設にも相当なお金がかかりましたし、九州大学のキャンパス移転の話が進んでいまして、それにもお金がかかる。病院の老朽化というのはいろいろなところで進んでいますが、京都大学もあと400億円かけて新しい病棟をつくる計画が、ずっと前からあります。それからもちろん、大学全体の老朽化、狭隘化という問題もあります。大学院をたくさんつくれば、それに応じて必要なスペースが生じてきます。こういう状況ですから、なかなかすぐには、結構ですね、お金を出しませうという話にはならなかったのです。そこで、この1年半ほどかけて、京都市にキャンパス用地の一部(10ヘクタール)を環境保全ということで買ってもらうという話をまとめましたし、産学連携施設については、地元の半導体企業のロームに建物をつくっていただいて、京都大学に寄付をしていただくという話もまとめました。さらにまた、第三キャンパスの南側に、桂イノベーションパークと称して、京都市が一部土地をもって、あとは地元を始め有力な企業に土地を買っていただいて、研究所をつくってもらう。そのような話をまとめて、ようやくこの37ヘクタール全体の土地の取得が認められたのです。この桂キャンパスは、今3分の1ほど出来上がっており、現在進行形です。これを具体的に進めるということになりますと、まだまだ対応しなければならない課題が一杯あるわけです。

このようなわけで、もう1人の副学長は教養教育の問題に加えて桂キャンパスの建設も担当していました。それから情報基盤の整備、不正アクセスの問題など、いろいろ対応しなくてはならない課題が山積でした。情報公開法ができたり、あるいは大学病院とか国立大学に対する一般の方々の意識も変わってきているということもあって、現在、京都大学病院は数件の医療ミスの訴訟を抱えています。この訴訟対応にも大変な労力がかかります。情報公開についても、訴訟関係でいろいろな情報公開の請求が出てくるので、そういった対応も考えなければなりません。京都大学の長尾総長は国立大学協会の会長を兼ねておりますので、会長としての職務をバックアップするような様々な情報とか、インプット、アドバイスということもしなくてはなりません。あれやこれやで、総長と副学長2人に事務局長という体制では到底追いつかない状況であったわけです。

国立大学の病弊の話だけで30分を時間を使っておりますので、ここで今日のメインピックである、法人化によって国立大学の様々な問題点がどんなふうに変わろうとしているのかという点について、話をさせていただきたいと思います。京都大学ではこの6月に、法人化対応のために6つのワーキンググループを立ち上げております。それから4月には、事務局に法人化準備室をつくり、専任の職員を3人配置して、私が室長を兼任しております。それから3月には、大学情報収集・分析センターをつくりました。これは、名古屋大学が一番先行しておりますが、非常にわかりやすく言いますと、法人化をにらんで、資源の配分あるいは日々の経営判断というものを戦略的に行っていくために、大学の活動の様々な側面についてのデータを蓄積しようというものです。大学全体の戦略策定、あるいは経営判断を行うための基礎的なデータの蓄積というものは、現在の国立大学は多分どこも行っておりません。

6月に6つのワーキングをつくったわけですが、人事制度のワーキングについては、まだ国全体のフレームワークがなかなかはっきりしていないので、活動をしていないという状況です。他の5つのワーキングは、将来像、管理運営・事務組織、財務会計制度、大学病院、研究所とセンターのあり方について検討することになっています。将来像のワーキングをつくったのは、総長の非常に強い意向でした。財務会計とか人事制度、特に人事制度というのは非常に重要なテーマですが、そういう制度設計をする時に、そもそも21世紀の少なくとも前半50年間において、京都大学がどういう大学になるべきなのか、なりたいと欲するのかという明確な理念がないことには、細部のいろいろな議論を行っても方向性というものがはっきりしません。そのためにつくったワーキングです。管理運営・事務組織というのはその名前の通りです。学長の選考方法から始まって、事務組織、事務機構の再編成、さらに、教官あるいは事務職員人事のあり方といったような問題を議論します。財務会計制度というのは、法人化によって会計制度が変わって生じてくる様々な財政上の問題を扱います。特に、文科省が法人化によって期待している外部資金の獲得というようなことについて、具体的な戦略の検討をする。つまり、新しい制度に対応した大学のシステムづくりに加えて、外部資金の獲得戦略を考えようということで作りました。

それから病院のワーキングですが、これは京都大学にとって非常に大きな課題になっており

ます。ベッドの数が1240床の大規模な病院です。年間の経費が大体270億円かかっております。それに対して、病院の収入は大体220億円ですので、毎年50億円位の赤字が出ています。これは病院関係の施設建設費とか、働いている看護婦さんとかお医者さんの人件費は入っておりません。病院を維持管理をしてやっていくための経費と病院収入とを比べれば、50億円を遙に上回るような赤字になっているのではないかと思います。現在の非常に不十分な大学の経営体制の問題として、具体的に1例挙げれば、病院長が兼任で大学のマネジメントをやっているということがあります。今、京都大学の病院長は有名な田中先生という方です。生体肝移植の大権威ということで、海外からも頻繁に招かれています。この間もエジプトに行つて10日間で12例の生体肝移植の手術をして、帰ってきてまたすぐに病院長に復帰する、というような感じで、大学病院の運営に専念するという状況には全くありません。しかし病院は、臓器移植の倫理的問題もありますし、病院としての発展計画の策定といった課題もあります。非常にお金のかかる外来病棟の建設問題というような具体的な課題もあります。あるいは、看護婦の定数がベッド数に比べて少ないという問題もあります。それから患者さんの命がからんでくるような、そういう訴訟を7件も抱えています。今後情報公開が進みますと、おそらくもっと多くの訴訟が起きる可能性があるというような状況です。本来ですと病院長というのは専任でいて、その下に5人位の副院長がいて、将来構想とか医療訴訟の問題とか、あるいは施設の改修計画とか収支改善とか、そういう具体的な課題ごとに院長を助ける人が必要なわけですから病院のワーキンググループでは、このあたりを具体的にどうするかについて検討しているわけです。文部科学省の方で、国立大学病院のマネジメントの改善ということに関して報告書が出ておりますので、この報告書を拠り所にしなから、改善の道を探ることができるのではないかと考えております。

それから研究所とセンターのワーキングです。現在、京都大学には情報処理センター、留学生センター、廃棄物処理センターなど、様々な役割と機能をもったセンターがあるわけですが、そのあり方をもう一度見直そうということで、いま作業を進めています。昔は国立学校設置法という法律で、研究所の名前と目的が書かれていたわけです。10数年前に政令という閣議決定で決められるところまで落として、附置研究所の改廃とか目的変更について、もっと自由にできるようにしたわけですが、法人化を契機に、これを文部科学省令のレベルに落とそうということになっているようです。そうなる形の上では大臣が決めればどんどん変えられるということになってきています。研究所のミッションというのは、社会の変化、経済の変化、学問の発展、変化につれてどんどん変わっておりますから、機動的に対応すればいいわけです。問題は、この附置研究所の役割、定義の見直しという中で、キーワードが国際的な拠点であるとか、社会経済から見て重要とか、学問的な重要性もあるのですが、1つの指標が教官の数ということになっていることです。どうも30人位が1つのメルクマールで、30人を下回るような研究所については、文部科学省令にも書かない、学内措置で決めた研究所にしようということまで話が進んでいるようです。そうなりますと、後から小間先生がお話をされますが、東大だと先端科学研究センターあたりは30人を遙に上回ったセンターですから、このあ

たりは附置研に昇格でしょう。しかし京都大学は、12の内3つの研究所が30人を下回っています。これらの研究所は、省令上の根拠を持たない単なる学内措置の研究所ということになってしまいます。そのことは別に構わないのですが、運営交付金のスキームのなかで、省令に書かれていないものに対して、お金をどう措置してくれるかということがはっきりしませんので、学内では非常に不安視されています。そのあたりの議論を含めて、法人化を踏まえて京大がもっている研究所、実際、京大は3000人の教官の内700人が研究所とセンターにいるという状況ですが、これをどのように再編成するかというのは、非常に大きな問題です。

その他、これは京大としての特殊な問題ですけれども、大阪府の熊取というところに原子炉実験所があります。これをどうするかというのが、京大にとっては非常に大きな課題なのです。なぜかという、昨年9月にニューヨークでテロがありましたけれども、あの類の事件が起きると、我が京都大学の原子炉にもテロが起きるのではないかということは、当然ながら考えなければいけないわけです。去年の事件以来、ずっと機動隊の車が常駐して警備をしております。テロでなくても事故が起きる可能性は十分ありますので、何か事故が起きて、被害が起きた時に、大学の方の管理に重大な瑕疵がない限り、そこにいる人間個人の責任は問われるということはありません。大学としても、管理運営に問題があれば事務局長の首がとぶということはあるかもしれませんが、お金の面での手当ては基本的には国が国家賠償法に基づいてやってくれるわけです。病院の医療ミスの訴訟についての対応も、法務省、あるいは法務局というようなところが非常に力になってくれていますので、大学としての対応はかなり助かっているのです。ところが法人化ということになりますと、そのスキームが外れて法人自身で考えるということになります。最近、事務局長室にあちこちの損害保険会社から、いろいろと「保険の検討はどうですか」というふうに言ってきています。彼らの資料を通じて大学が持っているリスクの一覧というのを見ると、気が遠くなりそうになります。そういう問題もありますので、研究所の議論をする時には、原子炉についてはどうしても避けられませんが、

法人化自体は目的でも何でもありません。法人化をしなくても大学は変われますし、現実には変わっています。しかし法人化をしても、変わろうという意識がなければ、何も変わらないのではないかという気が最近してきました。これが、私が非常に心配していることです。去年の4月から総長補佐会を定例化をして、私も入って7人で大学の重要事項について議論をしています。1回2時間を目標でやっていますが、大体3時間位かかります。そこで議論をするわけですが、その話は本音の話なのです。最終報告が3月27日に出るまでは、最終の文言までどうするかということについて、非常に突っ込んだ議論をやっているわけです。なぜかという、長尾先生が国大協の会長をやっているからです。やっていなければ意見を言うだけなのですが、最終的に文科省とすり合わせをして、どこにもっていくかというような話をするわけです。非常に厳しい話です。でも、今、最終フレームワークが出来上がってしまっていて、今の関心は国立大学協会に法人化特別委員会というものができていて、ここで文科省が現在行っている法案化作業をチェックしようということになっています。つまり、法律の趣旨を政省令のレベルで具体化していく段階で、調査協力者会議で議論してきた様々なニュアンスも含めて

きちっと反映されるかということ、国立大学の立場からチェックするということなのです。

そんな関連で議論をしていると、非常に単純化して言うと、法人化の最終報告は奇麗事だ、あれは世の中の流れに迎合している話なのだ。だから、その奇麗事に合わせなければいけない面もあるけれど、しかし、京都大学のもっている良さというのがあるのだ。京都大学の良さというのは、いろいろと耳を澄ませて聞いていると、ボトムアップという言葉がよく出てくるのです。つまりあの法人化をみると、学長のリーダーシップということが書かれています。そこに学長を助ける副学長というのが、京都大学ですと10人位できるのだと思います。こういう人が意思決定を支え、そして学長のリーダーシップによって戦略的な資源配分を行い、大学の方向性をはっきりさせて戦略を立てる。例えば、大学には縄張りがされていて、なかなかその縄張りは動かさないのです。新しい大学院をつくっても、その土地がなかなか出てこないというような状況があるわけです。そういうふうなものを変えようということをやっているわけです。ところが議論をしていますと、そういうことを変えてもらっては困るんだ、専断的なトップダウンの意思決定とか、業務運営というのは、京都大学には相応しくない。やはり部局の意向を尊重して決めなくてはならない。こういう話になるのです。ただそれでは、全く従来のやり方を変えないのかというと、そうではありません。そこを守りつつ、しかし、やはり時代も変わってきているし、法人には自主自律ということで責任と権限が下りてきます。これをきちっと執行するために、ある程度のリーダーシップを発揮してもらわなくてはいけない。しかし、最終報告に書かれているような理想的な絵は、やはりできないのです。あそこには書かれていませんが、例えば、部局長は学長が任命するというふうに書いてあります。しかしこれは考えていけば、部局長は学長が任命するということですから、誰を決めたっていいという話になりますけれども、部局の立場からすると「いや、それは教授会がちゃんと候補者の名前を出して、それを基本的に学長が決めるんでしょう」ということになるわけです。教授会が承認しないような部局長では、学部の運営ができない。ひょっとして、例えば、京大の法学部長に東大の法学部からもってくるということも、外国人をもってくるということもできるわけです。それが法人化の1つのねらいだと思いますが、そんなことをされたら困るというのが先生方の意見なのです。私に言わせれば、教学と経営の分離ということがある程度できれば、教学事項についての最高の審議機関として、評議会というのがあるわけです。しかも学長は基本的に教官から選ばれています。京都大学の場合には大体わかっているわけですから、そんな無茶な話にはならないと思うのですが、やはり結局はチェック・アンド・バランスが必要だという話になります。学長のリーダーシップを制限する仕組みを京都大学ではつくらなければならない、という話になるのです。

ですから最終的に、部局長会議の下におかれたワーキンググループで、事務局長は全ワーキンググループに入りますが、大体10数名の教官と、課題に応じて事務局の部課長が2人ないし3人位、正規の委員として入るべきだということも申し上げました。東大もおそらくそうだと思うのですが、東大、京大のような大学に行きますと、教官の先生方は非常にプライドが高いわけです。教官と事務官が対等の立場で、同じ委員会に委員として座るといえるのは楽しく

ない、面白くないようでありまして、できるだけその数を制限しようという人もおられます。結局、12名の内2名位ならいいだろうという話になったわけです。そもそもこういうふうな議論をやって、ちゃんと事務局の職員の考え方、あるいは意見、あるいは知識というものを反映させて議論しないといけません。人事制度の議論をする時に、人事の実態や知識のない人たちが抽象的な世界でこうあるべきだというようなことを議論しても、結局うまくは進まないのです。そういう点では、京都大学らしいといえらしいのですが、入れてはいただいたけれども数は制限をしたということで、議論をしていくわけです。

法人化のねらいというものを、これからの議論、あるいは具体的な制度の積み上げ、組み立ての中で、これを少しでも実質化しなければならないというのが私の考えです。具体的に中期目標や管理運営組織、あるいは非公務員型の教職員の人事というあたりでみてみますと、非常に大きなインパクトはあります。中期目標、中期計画をつくるということで、それぞれの部局が少なくともこれから6年間、あるいはもっと言うと6年先を見据えた部局のあり方を考えなくてはいけなくなりました。大学としての戦略とか理念というのが、全部で50以上の部局から出てきた中期目標、中期計画をホッチキスで止めて、これが京都大学の中期目標、中期計画だというわけにはいかないのです。本来ですと、執行部といいますか、法人化後であれば学長とそれを支える役員組織、副学長が原案をつくって、それを評議会と運営協議会に諮って、意見を聞いて決めるべきものです。まず京都大学の理念と戦略という中期目標の大所を立てる。教育、研究などそれぞれいろいろな項目がありますが、それに基づいて、まず大学としての戦略をつくる。入試改革はどうするか。教育についてはどうするか。例えば、京都大学の教育はどんな学部であれ、卒業生は英検1級程度の英語の能力を身につけさせるとか、そういうような方向を決めた上で、部局に書かせるというのが本来だというふうに思うわけです。現在の状況は、それができておりません。部局で、まず、とにかく書かせる。中期目標、中期計画を項目毎にです。執行部の方でそれを寄せ集めてつくるのではなくて、ある程度部局の意向を踏まえつつ、大学としてこうあるべきだという中期目標、中期計画をつくらうという状況になっております。結局は玉虫色でありますけれども、どの程度大学全体としての戦略が貫徹できるかというのは、それこそそういう方向で変えようという人たちの意思と、それはあくまでも部局の意向を尊重すべきだ、という意見とのせめぎ合いなのです。具体例を挙げますと、例えば、経済学研究科でビジネススクールをつくりたいとなったときに、そもそも理論中心の先生が相当数いる経済学部で、現場の金融部長をやっているような、ものすごく経験豊かな人たちに本当に役に立つような教育ができるのか。問題点は、それを経済学部が書きたいと言った時に、執行部が書くなというふうに見えるかどうかなのです。けれどもやはり、どこかで言わないといけないのです。そうでないと結局、皆が「うちはロースクールをつくりたい」、「うちは知的財産権センターをつくりたい」とか、これをすべて書いていたら財政的に破綻します。つまり、これまで文部科学省がやってきた社会、経済の状況を見て、リソースを見て、ニーズを見て、これは必要、これは必要ではないという判断を、自分たちがやらないといけないということなのです。それに今頃ようやく気がついてきたという状況です。

21世紀COEですけれども、京都大学では15件の申請をしました。はじめは大学全体で40の計画ができたのです。ヒアリングを実施し、若手の研究者の意見を聞いたりして、結局、最終段階では24に絞ったものを、さらに15に絞ったのです。総長と副学長と私がヒアリングを実施し、9つ削ったわけです。削った時に、削られた分野の学部長が、総長室に「なぜだ」と怒鳴り込んでくるわけです。やはりそこで、きちりと説明ができないとダメなのです。リーダーシップというのは、結局はこういうことなのです。40出したっていいのです。文科省に削らせてもいいのですが、それではあまりにも大学としての見識、戦略がないという話になりました。ここに絵がありますが、これは私が書いたのです。これは何かといいますと、京都大学は21世紀COEを目指してこうなるという絵で、日本学術振興会に出した申請書の最初につけたものです。京都大学の21世紀の絵なのです。ここを見ますと、人文社会科学、自然諸科学、全分野にわたる世界最高水準、最先端の研究教育拠点、京都大学の個性、フィールド科学、京都学派の伝統、既成学問への挑戦、自由な学風、独創性、それに加えて海外拠点、国際協同研究、国際的情報発信、戦略的人員配置というふうに書いてあります。こういう戦略を部局長会議で配ったのです。結局は、こういう作業をやらなくてはならなくなります。リーダーシップを発揮するというのは、あるものを削り、あるものを採択し、大学として6年間これで行くのだ、COEはこれで行くのだということについて、説明責任が生じてくるということなのです。説明責任をきちっと果たせない、そういうリーダーシップは、結局は信頼をされないわけです。私の個人的な感想を言えば、紙の上で制度をどうやってつくるかという議論をしている間は、皆やはり非常に不安になります。学長が事務局長なんかを勝手に決めて、部局長も勝手にやった場合に、大学は目茶苦茶になってしまうのではないかと。極端な話、そういう心配をするわけです。独裁者が出た時にどうするかということなのです。ある意味では健全です。チェック・アンド・バランスという観点から、学長の解任請求を学内からできるようにしようとか、部局長は学長が任命すると文科省向けにはそうやって書いておいて、学内で規則をつくって教授会の議に基づきということ歯止めをかける。それから、教学と経営の分離というのが最終報告のポイントですが、そんなことはできるはずがない。したがって、分けずに別に委員会をつくって、協議会のメンバーと評議会のメンバーで話し合っただけで決めるという話になってしまいます。けれども私としては、仕組みをどんなふうにつくっても、運用する人間の考え方とか意向で大分変わってくるので、あまりそこは心配せずに常識的な線で仕組みをつくっていけば、ある程度落ちつくところへ落ちつくのではないかと思います。全く現状維持にもならないかわりに、最終報告で想定しているような仕組みが100%いくと考えるのは、大学によってもものすごく差異があるだろうし、相当問題があるのではないかと思います。

非公務員型の教職員の人事ですが、これは1番のポイントだと思っております。ここは時間がありませんので止めますけれども、教官にはぜひとも、事務官もそうなのですが、ぬるま湯体質から脱却するためにも、ホモジーニアスな連中ばかりで固めないようにしてもらいたい。今、全国で2200人の幹部職員の人事権を文科省がもっています。これのあり方について

は、非常に大きな問題です。下手をすると法人化後の国立大学の命運を決めるような大事なポイントだというふうに、実は思っているのです。いろいろこの問題については考えてきましたが、やはり外部人材の登用を積極的に図っていかないと、お互いにどこか文科省と一緒に仕事をしたとか、見たような顔ばかりで仕事をしていると馴れ合いになります。それと事務官の間には、どうしても序列があります。総務、会計、人事にいる人が偉くなって、研究協力とか、国際交流とか、留学生とか、教務とか、入試とか、図書館の事務をやっている人が、なかなか偉くなれないのです。その結果、大変失礼な言い方をすると、偉くなれない部署にいる事務官のやる気は低いし、能力的にもちょっと冴えないなという人がだんだん集まってきてしまうのです。けれども、世の中広く見てみれば、国際交流という分野は典型的ですけれども、人気のある分野で優秀な人材は掃いて捨てるほどいるのです。英語も中国語もペラペラで、アメリカの大学で修士号をとってきたというような人が一杯いるわけです。国際交流なんて考えたこともないというような人を、国際交流課長や留学生課長にするというのは問題だと思えます。ですからそういうポストには、積極的に外部から登用するというのを、ぜひともこれからやらないといけないと思っています。また教官にも外国人の登用とか、いろいろと何でもできるわけです。国立大学の教官だから、教育も手を抜いて、研究もほどほどにやっても、給料はくれるし研究費ももらえるから、という人は京都大学にはいないんでしょうけれども、そういう人が仮にいたとすると、そういう人は辞めていただけるような、そういう仕組みはぜひともつくりたいといけない。我々公務員の身分がなくなってしまうわけですから、非常に不安もあります。問題点もあると思いますが、そこまでやると決めた以上は、ぜひともその狙いを生かせるような人事、制度というものにしたいたいというふうに思います。

これで私の話を終わりたいと思います。